

POR UMA NOVA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

Artigo produzido pelo Comitê de Formação Continuada

Discorrer sobre perspectivas da “Nova Fazenda”, no contexto atual, remete à reflexão sobre alguns aspectos considerados relevantes, como levar em conta as interferências que o clima de mudança pode ocasionar no cotidiano da instituição, especialmente ao considerar que as mudanças são promovidas pela alta gestão fazendária; outro fator é a alteração nas relações externas e internas, sobretudo quanto aos comportamentos daqueles que trabalham na instituição.

Objetivando refletir sobre o termo “Nova Fazenda”, nós – que compomos o Comitê de Formação Continuada (CFC)¹ da Diretoria de Administração Tributária (DIAT) – apresentamos alguns aspectos que entendemos ser importantes a serem considerados nessa etapa de mudanças, inclusive com uma questão em pauta: Há espaço para a criatividade nessa nova estrutura?

As relações externas da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) são compostas pela interação com outros órgãos e instituições governamentais federais, estaduais e municipais; com a sociedade por meio dos contribuintes e empresas privadas, almejando promover políticas tributárias justas, arrecadando e controlando a aplicação dos recursos públicos, visando o desenvolvimento do Estado.

Certamente a “Nova Fazenda” será bem aceita pelos entes externos, porque apesar de todo o esforço que tem sido feito por parte dos gestores e técnicos fazendários, ainda há muitas observações e críticas por parte da sociedade, que demonstra estar interessada em conhecer mais a fundo as políticas tributárias e a qualificação das políticas públicas executadas pelo governo.

Observa-se que tanto nas relações externas quanto nas relações internas, a “Nova Fazenda” é bem-vinda. Entretanto, nesse período de transição, ocorre um misto entre curiosidade sobre os fatores que alterarão a rotina de trabalho e o desejo de participar dos encaminhamentos promovidos pelas propostas de mudança.

Chama mais atenção de todos os interessados, se o processo de mudança for conduzido pela alta gestão da instituição, que normalmente inclui alterações estruturais como a troca de diretorias, assessorias, equipes, e contratação de novos profissionais; modifica os processos de trabalho criando bens e serviços; entre outros. Esses (re) arranjos afetam a vida de todos os envolvidos com a instituição.

Assim exposto, a SEF vive a possibilidade do novo, ou seja, alterar os antigos costumes e formas promovendo mudanças que podem ser impactantes para a estrutura identificada na política institucional.

Outro ponto que traz mudanças é a estrutura tecnológica³ desafia os servidores num contexto no qual: enquanto os servidores mais antigos, geralmente,

demonstram mais dificuldades na assimilação e na utilização de programas e sistemas, os servidores mais jovens operam as novidades tecnológicas com mais destreza e funcionalidade.

No entanto, no processo de mudança, ainda constam as alterações no comportamento dos atuais servidores, expresso nas suas atitudes, na liderança, na capacidade de comunicação, na produção e na gestão do conhecimento, inseridos na cultura organizacional⁴ da SEF.

Parece-nos que a ideia de uma nova SEF traz essas perspectivas que no ponto de vista dos fazendários são sentidas como motivadoras. Escuta-se que haverá alterações estruturais em todas as áreas, inclusive com o uso de programas trazidos pela tecnologia altamente resolutiva e que também, no processo em curso, será suprida a necessidade de pessoal com a inserção nos quadros da SEF de noventa novos auditores fiscais. São avanços.

Sabe-se que os processos de mudanças são momentos significativos para a instituição, circundados de imensos desafios os quais exigem revisões dos paradigmas institucionais, como a burocracia estrutural, a forma adotada na gestão, o processo de trabalho, os critérios usados para as tomadas de decisões, a inflexibilidade inerente ao serviço público, a presença de regras e rotinas pré-estabelecidas, o excesso de gastos, o baixo ou o ausente investimento na formação e na capacitação do quadro de servidores.

É notória a ausência de atualização em conhecimentos legislativos tributários necessários para trabalhar com processos mais complexos, a forma de gestão de pessoas, a vulnerabilidade do quadro de servidores com elevado número em condições de se aposentar, e já mencionado anteriormente, as dificuldades de operar com sistemas tecnológicos modernos e mais sofisticados. Além disso, os servidores fazendários precisam responder aos contextos imprevisíveis, como nesses tempos da pandemia.

Mesmo com entraves, pode-se dizer que o quadro de servidores da SEF produz respostas às demandas, enfrenta os desafios, alcança suas metas, define estratégias, destaca-se pelo perfil colaborativo, comprometido com a busca do equilíbrio e com a causa pública.

Aliás, foi nesse tempo da pandemia que se fortaleceu o gerenciamento na perspectiva tecnológica, bem como surgiram as possibilidades de pensar novos modelos de trabalho. Constitui-se, no cotidiano, a rotina dos trabalhos online, desde a elaboração de pareceres, a realização de atendimentos aos contribuintes, reuniões, palestras e cursos de formação.

Quanto à constituição de gestão mais criativa⁵, trata-se de um desafio a ser implantado para superar as dificuldades em adaptar os servidores às condições limitadoras, com regras burocráticas a fim de estruturar os processos conciliatórios e adaptáveis às diferentes interpretações, preferências e estilos de resolução criativas.

Diante desses apontamentos, é visível a necessidade de reestruturação rumo a “Nova Fazenda”. Deve-se dimensionar, aproximar e redistribuir as competências, abandonar os modelos mais antigos de solução dos problemas, dar espaço ao novo que se aproxima na mais genuína intenção de mudança. Esse é um momento que deve ser visto como oportunidade de superar as deficiências nos processos de trabalho.

Para impulsionar as inovações, inclusive a criatividade, modernizar a gestão pública, alterar aquilo que é conhecido, faz-se necessário implantar projetos voltados ao aperfeiçoamento profissional e à formação continuada que possibilitem alterações na cultura organizacional. Com essa visão clara, pode-se dizer que este é o momento da SEF exigir esforços de todos os seus servidores.

Para compreender a “Nova Fazenda”, segundo especialistas, as mudanças são mais fáceis de serem aceitas e compreendidas pelos servidores quando esses acessam informações ou participam dos processos que serão modificados. Esse protagonismo, dado ao servidor, facilita o entendimento e as finalidades dos processos de mudança quando trazem as alterações propostas, que incluem a redistribuição de cargos e de responsabilidades.

As reestruturações nas organizações contemplam a existência de um coordenador do processo; a esse respeito, especialistas consideram que um coordenador é o colaborador ou o facilitador no processo de mudança, e que se faz necessário ter transparência ao passar os objetivos, as metas e a eficiência na resolutividade dos problemas circunscritos no fazer cotidiano, numa perspectiva sistêmica que envolva as pessoas nos processos internos e externos de forma planejada, integrativa e focada nos resultados.

Entende-se que a “Nova Fazenda” reposiciona o papel dos servidores fazendários tornando primazes os projetos voltados à formação continuada e à capacitação. Em se tratando de qualificação do servidor, é necessário destacar a atuação do CFC6 da DIAT, um espaço onde a criatividade é levada em conta. Embora com ações do CFC ainda sejam tímidas, o Comitê tem desenvolvido trabalhos de atualização e de grande relevância, sempre levando em consideração as peculiaridades da força de trabalho e as características intelectuais dos servidores fazendários.

Salienta-se que os fazendários, na sua maioria, são altamente comprometidos e capazes, empenhados em responder a um conjunto de saberes, integrado com a técnica, cultura e o empenho pessoal, atendendo ao funcionamento e objetivos da SEF, a qual, por sua vez, promoverá mudanças, que incluem a inclusão (contratação) de novos auditores fiscais, como exposto até aqui.

Para que a inclusão ocorra de forma eficiente é preciso organizar a recepção dos novos servidores na SEF, mostrando as possibilidades de desenvolvimento na carreira, dando apoio para criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias, fazendo com que eles sintam que esses espaços permitem o

desenvolvimento de suas competências, agregando os valores éticos que permeiam o serviço público.

Sobre o Comitê, entende-se não ser necessário elencar as atividades desenvolvidas, mas aos interessados em conhecê-lo, há um bom material disponível no Portal do Conhecimento⁷. Entretanto, vale a pena esclarecer que atualmente o Comitê tem sido responsável por toda a formação e capacitação dos servidores da DIAT. É certo que existem lacunas entre o que é necessário para ter uma política de formação e o que é realizado, especialmente pela natureza da instituição fazendária, mas o Comitê se mantém com propósitos de aplicar as ideias postas e de executar o planejamento proposto para realizar a formação dos fazendários.

Assim, interessa-nos relatar a experiência entre os membros do Comitê com um grupo de auditores fiscais que se organizou, de forma espontânea, para colaborar e trabalhar o Programa de Ambientação e de Treinamento para os Novos Auditores. Esse grupo⁸ é resultado de suas inquietações e colocou como medida a construção de um projeto de acolhimento e treinamento dedicados aos novos servidores.

Nele está previsto uma extensa programação que inclui a apresentação da estrutura e de seus processos de trabalho, ilustrados com “cases”, da cultura organizacional, do alinhamento das expectativas numa mescla que interliga os novos aos antigos servidores.

Nessa proposta, pode-se dizer que a primeira etapa contempla as atividades que serão desenvolvidas por alguns servidores da casa, os quais colaborarão com as suas especialidades, experiências, conhecimentos de processos mais específicos e de gestão. Numa segunda etapa, todos os servidores estarão incluídos. A ideia é trazer ao debate importantes temas para a SEF, atualizações e, acima de tudo, exercitar a mescla da cultura institucional entre os antigos e os novos servidores, não no sentido de estabelecer a dualidade, mas de instituir a cultura inovadora para a “Nova Fazenda” onde todos estão incluídos. Portanto, a gestão criativa perpassa pela reestruturação tecnológica, mas inclui as pessoas, melhor dizendo, são as pessoas criativas que operam com as tecnologias, produzem conhecimento, interagem e qualificam o serviço público.